

PENYELARASAN STRATEGI BISNIS DAN STRATEGI SISTEM/TEKNOLOGI INFORMASI UNTUK PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI

Ardi Hamzah

Fakultas Ekonomi, Universitas Trunojoyo, Telp. 031-3011146, Hp. 08164264128, Fax. 031-3013483,
e-mail: hamzahardi@yahoo.com

ABSTRACT

Alignment strategic become one of this topic in information system also represent the issue which still newly and interesting, especially its applying in Indonesia. System/ information technology proven have keep role important in organizational development and existency. For that, needed aligment strategic model between strategy of business and strategy of system/information technology in improving organizational performance. Strategic aligment for company to reach its target with the support of information system in process of business to give the real correct management information. To this conduct, information technology at organization have to in aligment with organizational goal. Emporwement and utilization of ability of system/information technology inwroughtly, sinergy and comprehensive with organizational business strategy to reach for the competitiv advantage assessed have given the significant contribution to organizational strategic aligment. More high level strategic aligment between strategy of business and strategy of system/information technology, organizational will instruct the information system of matter of crucial to reach for the successful business performance.

Keywords: *aligment strategic, strategy of business, strategy of system/information technology.*

1. PENDAHULUAN

Pemanfaatan sistem informasi saat ini merupakan isu fundamental pada setiap organisasi, baik organisasi bisnis maupun non bisnis. Untuk itu, penyelarasan strategik menjadi salah satu topik hangat dalam sistem informasi juga merupakan isu yang masih baru dan menarik, terutama penerapannya di Indonesia. Isu tentang penyelarasan antara sistem/teknologi informasi terhadap tujuan organisasi, khususnya organisasi bisnis telah mengemuka sejak tahun 1980an. Isu tersebut kemudian menjadi perhatian utama bagi setiap organisasi pada era 1990an. Pada ajang 11th *Annual Critical Issues of Information System Management Study* yang digelar oleh *Computer Sciences Corporation* di tahun 1998, 72% dari 594 eksekutif sistem/teknologi informasi menyatakan “*aligning IT and corporate goals*” sebagai perhatian utama mereka. Berdasarkan hal tersebut, organisasi harus melakukan berbagai perubahan agar tetap kompetitif dan tidak ditinggalkan pelanggan dan konsumennya. Salah satu alternatif solusinya adalah memberdayakan dan mendayagunakan kemampuan sistem/teknologi informasi secara terpadu, sinergi dan komprehensif dengan strategi bisnis organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa aplikasi berbasis sistem informasi dapat memberikan keunggulan kompetitif berbasis strategi generik berupa *cost leadership*, diferensiasi produk, serta *market focus* (Porter, 1980). Aplikasi berbasis sistem informasi pada level *retail banking* misalnya, pengaruh teknologi informasi terlihat pada implementasi *eletronic banking* dan peningkatan kinerja pada pemrosesan informasi. Untuk organisasi lainnya, penerapannya pada *e-business*, *e-*

commerce dan *network* dengan berbagai pemasok dan pelanggan. Sistem/teknologi informasi terbukti telah memainkan peranan penting dalam eksistensi dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, strategi sistem informasi telah disejajarkan dengan strategi bisnis. Ini menunjukkan bahwa sistem informasi dinilai telah memberikan kontribusi signifikan terhadap penyelarasan strategik organisasi. Semakin tinggi tingkat penyelarasan strategik antara strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi, organisasi akan mengarahkan sistem informasi pada titik krusial untuk meraih kinerja bisnis yang sukses.

Penyelarasan strategik antara strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi menjawab tantangan perusahaan yang kini menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Menurut Teo dan King (1997) menegaskan bahwa arti penting dan kegunaan integrasi *Business Planning-Information System Planning* (BP – ISP) telah dibuktikan secara empiris dapat meningkatkan kontribusi sistem informasi terhadap kinerja organisasi. Sayangnya, seringkali nilai investasi di bidang sistem informasi tidak dapat direalisasikan secara penuh sebagai akibat dari kurang padu dan padannya penyelarasan strategik antara strategi bisnis dan strategi sistem informasi dalam suatu organisasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja maupun keunggulan kompetitif akan sulit tercapai. Untuk itu, diperlukan model penyelarasan strategik antara strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

2. PENYELARASAN STRATEGIK

Penyelarasan strategik (*strategic aligment*) merupakan konsep yang dikembangkan dan

diperoleh dari *co-variation* pada waktu tertentu, antara lain:

- Atribut tingkat kepentingan strategi bisnis, yakni pilihan antara kemitraan (*partnership*) dan/atau aliansi strategis. Kemitraan merupakan upaya sub organisasi/organisasi untuk saling mengisi dengan tujuan untuk mengembangkan dan menumbuhkan sub organisasi/organisasi secara bersamaan. Aliansi strategis merupakan upaya yang dilakukan oleh beberapa sub organisasi/organisasi untuk memperoleh sumber daya dan dana yang optimal terkait dengan aktivitas yang dilakukan oleh sub organisasi/organisasi.
- Atribut tingkat kepentingan strategi/teknologi informasi yang terdiri dari peran dan tugas strategis sistem/teknologi informasi, kompetensi sistematis sistem/teknologi informasi, pilihan arsitektur sistem/teknologi informasi, dan pilihan proses sistem/teknologi informasi.

Strategi bisnis merujuk pada Porter (1980) merupakan pilihan-pilihan utama perusahaan tersebut dalam area bisnisnya. Mengacu pada Henderson dan Venkatraman (1993) bahwa tingkat kepentingan strategi bisnis dipengaruhi oleh kebijakan strategis perusahaan pada keputusan "*make-or-buy*", yakni kemitraan dan aliansi. Kemitraan diterjemahkan sebagai seberapa tinggi ketergantungan pengembangan bisnis perusahaan pada mitra strategisnya. Sementara aliansi dijabarkan menurut tingkat ketergantungan pengembangan bisnis perusahaan pada aktivitas alihdaya (*outsourcing*). Penyelarasan strategik (*strategic alignment*) sendiri diturunkan dari kata "penyelarasan" (*alignment*) dan "strategi" (*strategy*). Penyelarasan merupakan "*co-ordination*" yang dapat dicapai ketika strategi sistem/teknologi informasi perusahaan diturunkan dari strategi organisasi (Lederer and Mandelow, 1989), meliputi:

- *content linkage* yang mengacu pada konsistensi antara rencana bisnis dan rencana sistem/teknologi informasi. Semakin konsisten antara rencana bisnis dan rencana sistem/teknologi informasi, maka tingkat penyelarasan akan semakin baik sehingga kinerja organisasi akan mengalami peningkatan, begitu pula sebaliknya.
- *timing linkage* mengacu pada apakah rencana sistem/teknologi informasi dikembangkan setelah, beriringan atau sebelum rencana bisnis dibuat. Dalam hal ini berpegang pada perencanaan, pelaksanaan, penganggaran, pengendalian dan evaluasi. Sistem/teknologi informasi dapat dikembangkan setelah rencana bisnis jika kebutuhan sistem/teknologi informasi pada organisasi tidak bersifat mendesak atau penting. Pengembangan rencana sistem/teknologi informasi dikembangkan secara beriringan dengan rencana bisnis jika

kebutuhan tersebut bersifat paralel dan berjalan secara simultan. Dengan kata lain, bila rencana sistem/teknologi informasi tidak diiringi dengan rencana bisnis atau sebaliknya, maka kinerja organisasi tidak akan mengalami kemajuan, tetapi stagnan bahkan mengalami penurunan. Untuk pengembangan rencana sistem/teknologi informasi sebelum rencana bisnis, maka kebutuhan sistem/teknologi informasi bersifat mendesak atau sesuatu yang sangat penting. Ini dapat dikatakan bahwa rencana bisnis tidak akan berjalan atau mengalami hambatan bila rencana sistem/teknologi informasi tidak dikembangkan terlebih dahulu. Pengembangan rencana sistem/teknologi informasi dengan rencana bisnis, baik setelah, beriringan maupun sebelum pada kedua rencana tersebut perlu diperhatikan juga kemampuan anggaran pada organisasi. Dengan memperhatikan perencanaan dan penganggaran, maka keputusan untuk pelaksanaan rencana tersebut, baik sebelum, beriringan dan setelah dapat berjalan secara optimal.

- *personnel linkage* mengacu pada derajat keterlibatan partisipan yang berbeda pada perencanaan di area sistem/teknologi informasi dan bisnis. Derajat keterlibatan ini, biasanya terkait dengan tugas, pokok dan fungsi serta kewenangan pada setiap personel dalam area sistem/teknologi informasi. Pada umumnya, keterlibatan personel dibagi atas dasar sentralisasi, desentralisasi dan gabungan antara sentralisasi dan desentralisasi. Pada sentralisasi, tugas, pokok, dan fungsi serta kewenangan mencakup sesuatu yang sangat berarti dan berharga bagi organisasi. Dalam hal ini dipegang oleh personel yang mempunyai keahlian dan kompetensi juga memiliki karakter yang dapat dipercaya oleh pimpinan organisasi. Untuk desentralisasi, adanya pembagian peran pada setiap personel terkait dengan tugas, pokok, dan fungsi serta kewenangannya. Personel yang terlibat dalam hal ini biasanya memiliki kemampuan khusus atau adanya spesialisasi untuk setiap aktivitas. Pada penggabungan sentralisasi dan desentralisasi adanya pelibatan dua arah dari pimpinan maupun stafnya, dimana aktivitas yang terjadi di level bawah dilaporkan pada pimpinan, sedangkan pimpinan memberikan keputusan berdasarkan aktivitas yang dilaporkan tersebut.

Sementara itu, strategi dapat diartikan sebagai "*objectives*" dan "*plan*" atau "*planning*", dimana strategi itu terdiri dari:

- strategi sistem/teknologi informasi, yakni pilihan-pilihan utama yang memusatkan perhatian pada implementasi dan penggunaan sistem informasi berbasis teknologi pada suatu perusahaan.

- strategi bisnis yang merupakan pilihan-pilihan utama yang menentukan positioning perusahaan dalam area bisnis (Porter, 1980).

Pada literatur yang lain, penyelarasan strategik didefinisikan sebagai:

- Hubungan, dimana tujuan sistem informasi spesifik kebutuhan pemakai sesuai dengan tujuan organisasi.
- Kemitraan, yang mana digunakan untuk menggambarkan hubungan pekerjaan yang merefleksikan komitmen jangka panjang, kerjasama saling menguntungkan, pembagian risiko dan manfaat dan konsisten pada kualitas dengan konsep dan teori pada pembuatan keputusan secara partisipatif.
- Derajat sumber daya yang diarahkan untuk masing-masing dari tujuh dimensi strategi sistem informasi yang konsisten dengan kekuatan pada penekanan organisasi pada masing-masing hubungan tujuh dimensi strategi bisnis: agresif, analisis, defensif, masa mendatang, inovatif, proaktif, dan berisiko.
- Pengembangan pada dukungan strategi sistem informasi/teknologi informasi dan didukung oleh strategi bisnis.
- Integrasi kesesuaian internal dan fungsional antara strategi bisnis dan strategi sistem informasi/teknologi informasi dan bagaimana strategi ini penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.
- Derajat dukungan misi, tujuan, dan rencana teknologi informasi dan didukung oleh rencana, tujuan, dan misi bisnis.

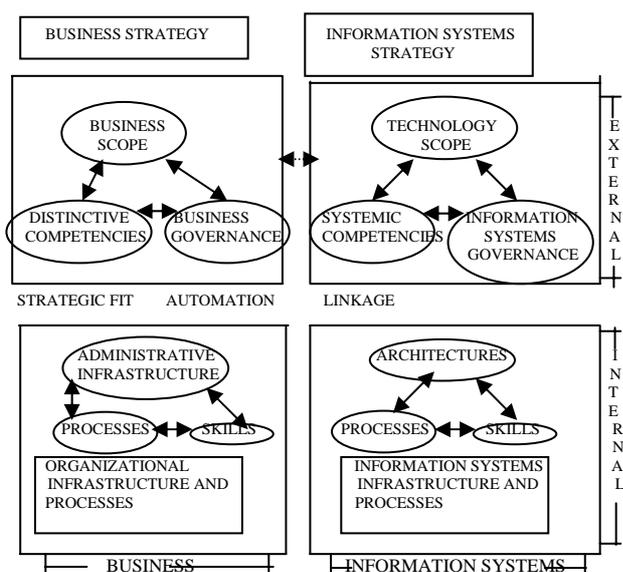
Berbagai literatur telah menegaskan arti penting penyelarasan strategik. Penyelarasan didefinisikan oleh Luftman dan Brier (1999) sebagai penerapan sistem teknologi informasi di waktu dan cara yang tepat dan harmoni dengan strategi-strategi, tujuan-tujuan, dan kebutuhan-kebutuhan bisnis. Boar (1994) misalnya, menyebutkan bahwa organisasi perlu membangun, menyelaraskan, dan mengembangkan keunggulan kompetitif melalui pemberdayaan sistem/teknologi informasi untuk menjawab tantangan kompetisi global. Khandelwal (2001) menambahkan penyelarasan strategik jelas bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan dukungan sistem informasi dalam proses bisnis untuk memberikan informasi pengelolaan yang benar. Untuk melakukan ini, teknologi informasi pada perusahaan harus selaras dengan tujuan organisasional. Menurut Premkumar dan King (1992) penyelarasan strategik adalah kaitan antara rencana sistem informasi dengan rencana bisnis (*information systems planning – business planning alignment*). Idealnya, rencana bisnis dan rencana sistem informasi, baik fungsi produksi maupun fungsi perencanaan organisasi seharusnya saling terkait satu sama lain melalui pemetaan langsung

strategi sistem informasi terhadap satu atau lebih strategi bisnis dalam konteks untuk memaksimalkan imbalan yang diperoleh organisasi (Calhoun dan Ledere, 1990). Melalui penyelarasan antara rencana sistem informasi dan rencana bisnis, sumberdaya informasi akan mendukung tujuan bisnis dan meraih keuntungan dalam meraih peluang guna pemanfaatan strategis sistem informasi (Premkumar dan King, 1991).

Terdapat empat macam keselarasan atau integrasi yaitu sebagai berikut ini (Jogiyanto, 2005): (1) Integrasi administratif (*administrative integration*). Integrasi ini menunjukkan hubungan yang sangat lemah antara perencanaan strategik bisnis (PSB) dan perencanaan strategik sistem teknologi informasi (PSSTI) yang berarti tidak ditemukan usaha yang signifikan dari penggunaan sistem teknologi informasi untuk mendukung rencana-rencana bisnis. (2) Integrasi urut satu-arah. (*one-way sequential integration*). Integrasi ini menunjukkan hubungan integrasi satu arah dari PSB ke PSSTI yang berarti PSSTI dilakukan untuk mendukung rencana-rencana bisnis. (3) Integrasi bolak-balik dua-arah (*two-way reciprocal integration*). Integrasi ini menunjukkan hubungan integrasi dua arah dari PSB ke PSSTI dan sebaliknya dari PSSTI ke PSB yang berarti PSSTI dilakukan untuk mendukung dan sekaligus mempengaruhi rencana-rencana bisnis. (4) Integrasi penuh (*full integration*). Integrasi ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara PSB dan PSSTI dan keduanya dilakukan bersamaan di dalam satu perencanaan yang terintegrasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja dapat dicapai dan keunggulan kompetitif akan diperoleh sehingga organisasi dapat terus bertumbuh serta mampu bertahan dalam kompetisi yang kian sengit.

3. MODEL PENYELARASAN STRATEGIK

Pendekatan ini konsisten dengan model dasar yang diajukan oleh Henderson dan Venkatraman (1993) yang secara eksplisit menyebutkan terminologi penyelarasan strategik sebagai "*the emergent concept*". Sabherwal dan Chan (2001) meringkas konsep tersebut sebagai "*the degree of congruence between business and information strategic orientation*". Adapun gambar model penyelarasan strategik adalah sebagai berikut:



Konstruksi strategi sistem/teknologi informasi dipetakan mengacu pada model yang dikembangkan oleh Henderson dan Venkatraman (1993) yang dijabarkan sebagai berikut:

- Persepsi peran strategis sistem/teknologi informasi diukur dari tingkat komitmen manajemen puncak terhadap implementasi dan pemanfaatan sumberdaya sistem/teknologi informasi. Tingkat komitmen manajemen puncak terhadap implementasi dan sistem/teknologi informasi menunjukkan tingkat strategis sistem/teknologi informasi tersebut dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, komitmen manajemen puncak terhadap implementasi dan sistem/teknologi informasi berbanding lurus dengan ketangguhan peran strategis suatu organisasi.
- Kompetensi sistematis sistem/teknologi informasi dalam membangun keunggulan komparatif unik yang dimiliki perusahaan. Semakin kompetensi sistem/teknologi informasi semakin menunjukkan nilai diferensi atau keunikan suatu organisasi, begitu pula sebaliknya.
- Pilihan arsitektur sistem/teknologi informasi yang akan menentukan hubungan kooperatif terhadap mitra strategis melalui kaitan yang dibangun oleh piranti sistem/teknologi informasi dan arsitektur jaringan (*network*). Pilihan arsitektur dalam hal ini, apakah dengan menggunakan sistem bintang, bus, bus bertingkat atau melingkar (*loop*). Pilihan arsitektur tersebut mempunyai beberapa keuntungan dan kerugian terkait dengan hubungan kooperatif yang dilakukan oleh sub organisasi/organisasi dengan sub organisasi/organisasi lain.
- Pilihan proses kerja sentral sistem/teknologi informasi dalam memfasilitasi proses kerja intra

maupun inter organisasi. Pilihan ini menunjukkan adanya pengawasan dan monitoring terhadap proses yang ada pada organisasi.

Untuk membantu organisasi dalam memutuskan perspektif yang dapat diadopsi pada suatu dan kondisi tertentu, Luftman, et al (1993) mengajukan model untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam model penyelarasan strategik yang dijabarkan sebagai: (1) domain yang menjadi kekuatan utama (*anchor*). Ini menunjukkan adanya pola sentralisasi pada sistem/teknologi informasi. (2) domain yang menjadi titik lemah (*pivot*). Ini merupakan pola pembentukan sistem/teknologi informasi yang didesentralisasi pada setiap sub sistem. (3) domain yang dipengaruhi merupakan perubahan yang diakibatkan oleh *anchor* dalam menemukan solusi untuk *pivot*. Ini menunjukkan adanya hubungan antara domain dan *pivot* yang dijumpai oleh seberapa besar *anchor* tersebut. Sementara itu, Kefi dan Kalika (2005) menjabarkan perspektif penyelarasan strategik tersebut ke dalam: (1) *Business execution*. Pada tataran ini penyelarasan strategik ditentukan dan diputuskan terkait dengan bisnis yang ada pada organisasi, (2) *Competitive potential*. Penyelarasan strategik merupakan upaya untuk meningkatkan potensi persaingan suatu organisasi terhadap organisasi lain. Potensi persaingan berupa keunggulan kompetisi terkait dengan implementasi sistem/teknologi informasi pada suatu organisasi. (3) *IT potential*. Organisasi dalam menjalankan bisnisnya didukung oleh potensi IT. Semakin besar potensi IT dalam penggunaan di organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi serta, (4) *Service level*. Pada organisasi pelayanan dapat ditingkatkan dengan sistem/teknologi informasi. Pelayanan yang ditunjang dengan sistem/teknologi informasi akan menjangkau pelayanan dari tingkat sub unit sampai organisasi secara keseluruhan.

Berbagai literatur telah menekankan pula pengaruh penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi. Chan et al. (1997) menemukan bahwa perusahaan yang terlihat baik kinerjanya adalah perusahaan dimana ada penyelarasan antara realisasi strategi bisnis dan realisasi strategi sistem informasi. Realisasi harus berjalan pada kedua realisasi tersebut. Bila yang berjalan hanya realisasi strategi bisnis, maka kinerja organisasi menjadi terhambat bahkan menurun. Hal ini juga terjadi, bila hanya realisasi strategi sistem informasi yang berjalan tanpa diimbangi dengan realisasi strategi bisnis. Luftman & Brier (1999) menyatakan dengan kalimat yang berbeda bahwa perusahaan yang mencapai penyelarasan dapat membangun strategi keuntungan kompetitif yang akan meningkatkan organisasi dengan peningkatan visibilitas, efisiensi, dan profitabilitas pada persaingan dalam perubahan pasar saat ini.

Kinerja organisasi dinilai secara multidimensi menggunakan perspektif dengan kriteria sebagai berikut (Kalika et al., 2003):

- Produktifitas berdasar pengaruh pemanfaatan sistem/teknologi informasi terhadap produktifitas anggota organisasi. Ini menunjukkan bahwa tingkat produktifitas anggota organisasi didukung dan didorong dengan pemanfaatan sistem/teknologi informasi.
- Pengurangan kos (*cost reduction*) yakni penghematan yang diperoleh berdasar pemanfaatan sistem/teknologi informasi. Adanya sistem/teknologi informasi secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh pada pengurangan kos. Pekerjaan yang dulunya dilakukan secara manual yang membutuhkan sumber daya dan waktu yang cukup banyak. Dengan adanya pemanfaatan sistem/teknologi informasi dapat dilakukan oleh beberapa orang dan waktu yang relatif singkat.
- Kemampuan melakukan inovasi yang bernilai tambah melalui pemanfaatan sistem/teknologi informasi. Adanya teknologi akan memunculkan dan menambah inovasi dalam organisasi. Inovasi ini tidak hanya meningkatkan keunggulan kompetitif, tetapi juga menciptakan nilai tambah baru pada organisasi mulai dari tingkat sub unit sampai organisasi.
- Kemampuan reaktifitas perusahaan dalam menyikapi dan memanfaatkan peluang-peluang bisnis yang ada. Dengan sistem/teknologi informasi reaktifitas dan peluang organisasi terhadap bisnis semakin tajam. Reaktifitas dan peluang tersebut juga terjadi dalam waktu yang tidak terlalu lama, sehingga keputusan yang dibuat terkait dengan aktivitas bisnis yang dijalankan juga berjalan dengan cepat.
- Tingkat respon terhadap kebutuhan pelanggan, apakah sistem/teknologi informasi dapat menjamin adanya pemahaman dan pemenuhan terhadap ekspektasi pelanggan yang lebih baik. Dengan adanya *e-mail* dan *website* perusahaan, maka kebutuhan pelanggan serta keluhan terkait aktivitas bisnis yang dilakukan oleh organisasi dapat direspon secara cepat dan tepat.
- Hubungan kolaborasi terhadap mitra-mitra bisnis melalui tingkat pergeseran hubungan perusahaan terhadap mitra strategis dari pesaing menuju kolaborasi. Adanya sistem/teknologi informasi mau tidak mau suka tidak suka akan menggeser hubungan antara mitra bisnis. Pergeseran dari pesaing menjadi kolaborasi akan meningkatkan keunggulan kompetitif serta peningkatan kinerja organisasi.

Keputusan tentang sistem/teknologi informasi selayaknya disikapi secara hati-hati dan bijak, mengingat karakteristiknya yang unik antara lain (Strassman, 1990):

- Manfaat yang diperoleh secara alamiah bersifat tidak berwujud (*intangible*). Sistem/teknologi informasi mengolah suatu data yang diproses menjadi informasi kemudian dikomunikasi ke berbagai pihak yang terkait dengan aktivitas yang dijalankan oleh organisasi. Dalam hal ini, data maupun informasi yang bermanfaat tersebut bukan merupakan suatu yang berwujud. Tetapi dengan adanya data dan informasi tersebut akan menumbuhkan dan meningkatkan manfaat pada sesuatu yang berwujud (materi).
- Manfaat tersebut akan terealisasi dalam jangka panjang. Penggunaan dan pemanfaatan sistem/teknologi informasi tidak bisa dilihat dalam jangka pendek, tetapi jangka panjang. Terkait dengan hal itu, dalam investasi sistem/teknologi informasi perlu dipertimbangkan apakah secara satu per satu sesuai dengan anggaran serta kebutuhan organisasi atau secara keseluruhan. Begitu pula, untuk melaksanakan sistem/teknologi informasi dapat dijalankan secara serial atau paralel pada sub organisasi atau organisasi.
- Keunggulan strategis dan keunggulan kompetitif sulit dikuantifikasikan. Hal ini terkait dengan manfaat sistem/teknologi informasi yang tidak berwujud. Untuk mengkuantifikasikan manfaat tersebut bisa dilihat dari nilai tambah suatu produk yang disentuh dengan sistem/teknologi informasi dibandingkan dengan produk tanpa adanya polesan sistem/teknologi informasi.
- Manfaat yang diperoleh bersifat tidak langsung (*indirect*), tidak bisa dipisahkan dari *cofounding factor* yang lain. Manfaat ini melekat pada suatu produk atau aktivitas berupa adanya nilai tambah. Manfaat tersebut tidak bisa berdiri sendiri, tetapi juga adanya faktor manusia yang menjalankan sistem/teknologi informasi. Selain itu, juga dipengaruhi oleh kemajuan sistem/teknologi informasi.
- Teori dan teknik yang tersedia tidak selalu sejalan dengan pemahaman dan penangkapan tentang nilai (*value*) dari sistem/teknologi informasi. Pemanfaatan sistem/teknologi informasi terkadang susah dipahami dan ditangkap oleh pihak yang menjalankan sistem/teknologi informasi tersebut. Ketidakefektifan pemanfaatan sistem/teknologi informasi secara teori maupun teknik akan berpengaruh pada kinerja sub organisasi maupun organisasi.

Untuk mengatasi kesulitan tersebut terdapat beberapa metode untuk melihat investasi sistem/teknologi informasi secara lebih koheren dan komprehensif, seperti:

- *Total Value of Ownership* (TVO). Nilai kepemilikan total terkait dengan sistem/teknologi informasi. Pemanfaatan

sistem/teknologi informasi sedikit banyak akan memberikan manfaat pada sub organisasi maupun organisasi. Manfaat tersebut dapat diamati pada setiap aktivitas yang dijalankan. Untuk mengetahui nilai manfaat, maka diukur antara manfaat secara teori dengan manfaat secara praktis atau realisasi. Dengan menghitung nilai manfaat tersebut, maka nilai kepemilikan total terhadap sistem/teknologi informasi dapat diketahui.

- *Business Process Simulation* (BPS). Sebelum melakukan investasi sistem/teknologi informasi, maka dilakukan simulasi proses bisnis pada suatu organisasi. Simulasi ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kebutuhan organisasi akan sistem/teknologi informasi.
- *Initiation, Simulation, Substantion, Utilization, Estimation* (ISSUE). Penggunaan sistem/teknologi informasi mulai dari pengenalan, apakah sumber daya manusia sudah terbiasa (*familiar*) dengan penggunaan sistem/teknologi informasi. Bila sudah mulai terbiasa dilakukan simulasi terhadap penggunaan dan pemanfaatan sistem/teknologi informasi. Simulasi ini bertujuan agar sumber daya manusia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sistem/teknologi informasi. Bila simulasi sudah teradaptasi pada sumber daya manusia yang akan melakukannya, maka dilakukan substansi kebutuhan sistem/teknologi informasi. Ini untuk mengetahui seberapa besar kebutuhan akan sistem/teknologi informasi serta biaya investasi yang tersedia. Bila kebutuhan akan sistem/teknologi informasi sudah terpenuhi, maka pemanfaatan terhadap sistem/teknologi informasi diupayakan secara optimal. Pemanfaatan sistem/teknologi informasi dapat dilihat secara estimasi antara teori atau harapan terhadap realisasi pemanfaatan tersebut. Jika estimasi dengan realisasi terkait dengan pemanfaatan sistem/teknologi informasi tersebut mendekati 100%, maka dapat dikatakan pemanfaatan sistem/teknologi informasi akan berjalan secara maksimal.
- Dengan penggunaan alat bantu *application infrastructure scorecard*. Dengan alat bantu tersebut, kesulitan dan kesenjangan dalam melakukan inovasi sistem /teknologi informasi dapat dihindari. Alat bantu ini tidak hanya melihat sisi finansial saja, tetapi juga sisi non finansial yang berujung pada peningkatan sisi finansial. Di sisi lain, *scorecard* dapat membantu manajer melihat *trade-off* antara efisiensi dan inovasi secara lebih konsisten sehingga portofolio sistem/teknologi informasi dapat menjadi lebih fleksibel (Prahallad & Krishnan, 2002).

Keputusan tentang sistem/teknologi informasi juga seharusnya dilihat secara *hard-look* yaitu dari sisi perangkat tersebut maupun *soft-look* yaitu sumber daya manusia yang mengoperasikan dan memanfaatkan sistem/teknologi tersebut. Kedua hal tersebut harus berjalan seimbang, sinergi dan terpadu. Tanpa adanya keseimbangan, kesinergian, dan keterpaduan antara *hard-look* dan *soft-look*, maka pemanfaatan sistem/teknologi informasi tidak berjalan secara maksimal. Akibatnya, tidak hanya kinerja organisasi yang menurun, tetapi juga kinerja individu juga menurun. Dengan kata lain, tidak adanya tujuan sebangun (*goal congruen*) antara individu dan organisasi terkait dengan pemanfaatan sistem/teknologi informasi. Kendati sistem/teknologi informasi merupakan inti (*core*) dalam berbagai bidang bisnis, selayaknya sistem/teknologi informasi tidak dilihat sebagai pusat kos (*cost center*) semata. Pemberdayaan sistem/teknologi informasi yang dikelola dengan baik akan memberikan keunggulan kompetitif, sementara jika tidak dikelola dengan baik akan menyebabkan hutang (*liability*) melalui eskalasi kos yang tinggi. Investasi sistem/teknologi informasi juga selayaknya tidak dipandang sebagai fokus kos (*cost focus*) karena perusahaan akan kehilangan kesempatan (*opportunity*) yang besar melainkan seharusnya didasarkan pada TVO (Tallon, et al., 2001). Dengan adanya hal tersebut, maka penyelarasan strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi akan berjalan secara beriringan, sinergi, terpadu dan menyeluruh sehingga kinerja organisasi akan tercapai.

4. PENUTUP

Penyelarasan strategik (*strategic alignment*) merupakan konsep yang dikembangkan dan diperoleh dari *co-variation* atribut tingkat kepentingan strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi pada waktu tertentu. Penyelarasan merupakan "*co-ordination*" yang dapat dicapai ketika strategi sistem/teknologi informasi perusahaan diturunkan dari strategi organisasi meliputi *content linkage*, *timing linkage*, dan *personel linkage* serta dengan persepektif *business execution*, *competitive potential*, *information technology potential*, dan *service level*. Organisasi yang terlihat baik kinerjanya adalah organisasi dimana ada penyelarasan antara realisasi strategi bisnis dan realisasi strategi sistem informasi. Untuk itu, organisasi perusahaan yang mencapai penyelarasan dapat membangun strategi keuntungan kompetitif yang akan meningkatkan organisasi dengan peningkatan visibilitas, efisiensi, dan profitabilitas pada persaingan dalam perubahan pasar saat ini. Untuk itu, ada beberapa metode investasi sistem/teknologi informasi secara lebih koheren dan komprehensif terkait dengan penyelarasan strategi bisnis, yaitu *Total Value of Ownership* (TVO *Business Process Simulation Initiation, Simulation, Substantion, Utilization,*

Estimation (ISSUE) dan alat bantu *application infrastructure scorecard*. Selain itu, keputusan tentang sistem/teknologi informasi juga seharusnya dilihat secara *hard-look* yaitu dari sisi perangkat tersebut maupun *soft-look* yaitu sumber daya manusia yang mengoperasikan dan memanfaatkan sistem/teknologi tersebut.

PUSTAKA

- Boar, B.H. 1994. Logic and Information Technology Strategy: Separating Good Sense from Nonsense. *Journal of Systems Management*.
- Chan, Y.E., Huff, S.L., Barclay, D.W. & Copeland, D.G. 1997. Business Strategic Orientation, Informations Systems, Strategic Orientation, and Strategic Aligment. *Information Systems Research*.
- Calhoun, K.J. & Lederer, A.L. 1990. Form Strategic Business Planning to Strategic Information Systems Planning: The Missing Link. *Journal of Information Technology Management*.
- Henderson, J.C and Venkatraman, N. 1993. Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organization. *IBM Systems Journal*.
- Iman, Novie VK and Jogiyanto HM. 2006. Pengaruh Penyelarasan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi Pada Sektor Perbankan di Indonesia. *Simposium Nasional Akuntansi IX*. Padang.
- Kalika, M., Ledru, M., Isaac, H., Beyou, C., Jossierand, E. 2003. *Le E-Management: Quelles Transformation Pour L'enterprise?* Edtion Liaisons.
- Kefi, H. & Kalika, M. 2005. Survey of Strategic Aligment Impacts on Organizational Performance in International European Companies. *In Proceeding of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Khandewal, V.K. 2001. An Empirical Study of Misalignment Between Australian CEOs and IT Managers. *Journal of Strategic Informations Systems*.
- Jogiyanto HM. 2005. *Sistem Informasi Strategik*. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Lederer, A. & Mendelow, A. 1989. Co-ordination of Information Systems Plans with Business Plans. *Journal of Management Information Systems*.
- Luftman, J.N., Lewis, P.R. & Oldach, S.H. 1993. Transforming the Enterprise: The Aligment of Business and Information Technology Strategies. *IBM Systems Journal*.
- Luftman, J.N & Brier, T. 1999. Achieving and Sustaining Business-IT Aligment. *California Management Review*.
- Plowman, B. 1999. *Companies Struggle to Align Business Strategies*. IT Priorities. June 20, 1999. <http://www.csc.com/about/news-stories/>
- Porter, M.E.1980. *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. New York.
- Prahalad, C.K. & Krishnan, M.S. 2002. The Dynamic Synchronization of Strategy Information technology. *MIT Sloan Management Review*.
- Premkumar, G & King, W.R. 1991. *Assesing Strategic Information Systems Planning*. Long Range Planning.
- Sabherwal, R and Chan, Y.E. 2001. Aligment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospector, Analyzer, and Defender. *Information Systems Researrh*.
- Strassman, P.A. 1990. *The Business Value of Computers*. The Information Economics Press. Connecticut, New Canaan.
- Tallon, P.P., Kraemer, K.L. & Gurbaxani, V. 2001. *Executive Perceptions of the Business Value of Information Technology: A Process-Oriented Approach*.
- Teo, T.S.H and King, W.R. 1997. Assessing the Impact of Integrating Business Planning and IS Planning. *Information & Management*.